

投稿類別：商業類

篇名：

花蓮瓊林書苑經營管理與消費者滿意度之研究

作者：

黃微鈞。國立花蓮高商。商業經營科三年甲班  
莊婉茜。國立花蓮高商。商業經營科三年甲班  
馬意茹。國立花蓮高商。商業經營科三年甲班

指導老師：

李翠華老師

## 壹●前言

### 一、研究動機

隨著時代的變遷，網路技術的進步，使得原本林立的實體書店受到網路書店的衝擊而紛紛倒閉，只剩些有名氣的實體店面仍屹立不搖，花蓮瓊林書苑便是歷經三十年歲月仍持續經營的成功例子。

花蓮民眾購書的地點從第一直覺的瓊林，逐漸被先後設立的書舖、批發商及網路書店所影響。儘管附近的書店來來去去，瓊林書苑依然繼續經營著。然而，為了吸引消費者的光顧，現代的書店也不再是侷限於書籍類的買賣，更是結合了許多不同的產業，包含餐飲及各類文具的銷售等等，邁向以複合式經營的商業模式。瓊林書苑也在八年前將二樓重新改成咖啡簡餐廳，開始了複合式經營。

因此我們想藉由這次的專題，研究花蓮瓊林書苑之成立背景與其經營管理，進而分析花蓮消費者對瓊林書苑的滿意程度。

### 二、研究目的

- (一) 了解瓊林書苑之經營管理。
- (二) 進行瓊林書苑之 SWOT 分析。
- (三) 調查消費者對於瓊林書苑的消費滿意度。
- (四) 將研究結果提供給企業作為未來改善之參考。

### 三、研究方法

#### (一) 文獻蒐集法

彙整經營管理、SWOT 分析、消費者行為、滿意度與瓊林書苑相關資料，進行瓊林書苑之經營管理與 SWOT 分析。

#### (二) 深度訪談法

前往瓊林書苑訪問董事長鄭淑華女士，以了解瓊林書苑經營管理之情形。

#### (三) 問卷調查法

本研究以問卷調查法分析消費者對瓊林書苑滿意度及其消費行為。

### 四、研究範圍及限制

因發放問卷地點為花蓮市區，無法推測其他地區消費者的滿意程度。又因受限於上課時間，問卷多集中於假日發放，無法分析各時段消費者滿意度之差異。

## 五、研究步驟

本研究之步驟如圖 1 所示：

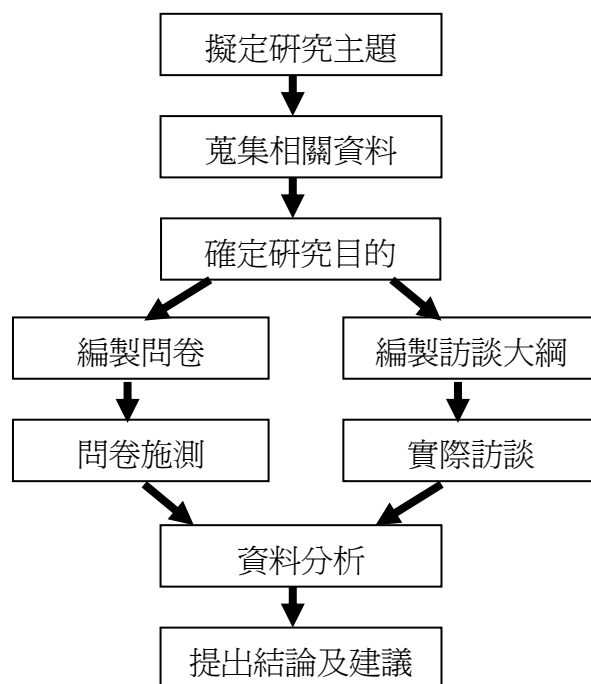


圖 1 研究流程圖

## 貳●正文

本研究依據文獻蒐集及訪談結果，彙整出瓊林書苑的命名、起源、經營理念與經營管理。其中訪談紀錄編碼格式為三碼，第一碼英文大寫為訪談對象，第一位數字代表訪談結果頁碼，第二位數字代表題號。如：A-1-1 代表瓊林書苑鄭淑華董事長的訪談內容第一頁第一題。

### 一、瓊林書苑簡介

#### (一) 瓊林命名

鄭淑華董事長表示：「世間上美好的事物都稱為『瓊』，而『林』有聚集的意思，所有美好事物的聚集就是『瓊林』。」(A-1-1)。明清時期的皇帝會邀請當時中舉的舉人參加宴會，那場宴會便稱之為「瓊林宴」，所以「瓊林是好人文匯聚的地方。」(A-1-1)

#### (二) 瓊林起源

田德財(2011)採訪瓊林書苑時，鄭董事長提到：「她在書店當店員，看到老闆把買不起書卻喜歡看書的小朋友趕走。」所以當時她就想，如果她當老闆，絕對不會這樣。當年許下的願望，讓她打造了花蓮第一座兒童書城—瓊林書苑，讓前往瓊林購書、看書的消費者都能擁有一個能舒適閱讀的場所。

### (三) 歷史沿革

隨著營業的擴大，從當初巷子中的書店歷經幾次遷移，在二十年前終於遷移至現在坐落於光復街的大書店（瓊林書苑-全國專業兒童書城，2012）；鄭董事長憑著當初的信念，努力堅持至今。原本瓊林書苑一樓為一般圖書，二樓為文具部，三樓則是參考書和兒童書城，因為八年前市場結構在改變，加上多處販賣文具，因此「將二樓文具縮編至三樓，並將二樓改為咖啡簡餐廳」（A-1-2），成為複合式書局。

### (四) 瓊林的經營理念

鄭董事長說：「我不是只有賺錢就好，我就是想邊做邊回饋」（A-5-20）因此鄭董事長認為一位企業經營者不能都以營利為出發點，一旦有能力，就該回饋給社會。在經營的過程中，她認真的面對每一個細節，發展出一套屬於自己的經營模式，和一般企業思維不同的地方是，她以消費者的需求為考量，去規劃以及創造市場。

## 二、經營管理

### (一) 產品管理

瓊林書苑的書籍都是直接跟出版社購買，進貨的數量不一定，要看暢銷的程度，廠商在一定的數量給予折扣，這些折扣就會變成特價或打折，「進、退貨都有一定的程序，清點數量、分類、再上架」（A-2-5）；有些書流動較慢，看販賣程度，「大概三個月就會開始做退貨、換貨的動作」（A-2-5）。

### (二) 行銷管理

會員分為四個層次，滿 100,000 元可以成為金鑽貴賓；滿 30,000 元可以成為尊爵貴賓；滿 3,000 元可以成為白金貴賓；滿 500 元可以成為書香會員。另外有一些服務、回饋、累積點數，累積點數可以兌現金，生日當月可以優待 7 折。

表 1 會員分級制度

分 級 會 員 卡				
	金鑽貴賓卡	尊爵貴賓卡	白金貴賓卡	書香會員卡
申辦 條件	憑當日消費 滿 100,000 元即可	憑當日消費 滿 30,000 元即可	憑當日消費 滿 3,000 元即可	憑當日消費 滿 500 元即可
折扣 優惠	享 7 折優惠	享 76 折優惠	享 78 折優惠	享 79 折優惠
其他 福利	1.生日當月可享有 7 折優惠。 2.累積點數可兌換現金及升級會員卡。			

（資料來源：本研究整理）

### （三）人事管理

鄭董事長較偏用女性員工，事實上她徵求的員工性別不限男女，學歷至少專科以上，只是她認為女性員工容易親近。她時常灌輸員工「要把自己當作老闆，把自己當作老闆才會當作是自己的事業在經營」(A-3-13)，「除了口頭獎勵和獎金之外，也會邀請員工聚餐，也鼓勵員工多閱讀，讓他們可以借書回去看」(A-3-14)，只要員工認同這個工作環境，自然而然瓊林書苑的員工流動率低。

### （四）組織結構

董事長之下為行政部門，行政部門分為業務部門、門市部門以及校園書店。「業務部門由學校組以及展示組組成；門市部門負責一、二、三樓」(A-3-11)；在校園書店方面則有慈大店與東華店。如圖 2 所示：

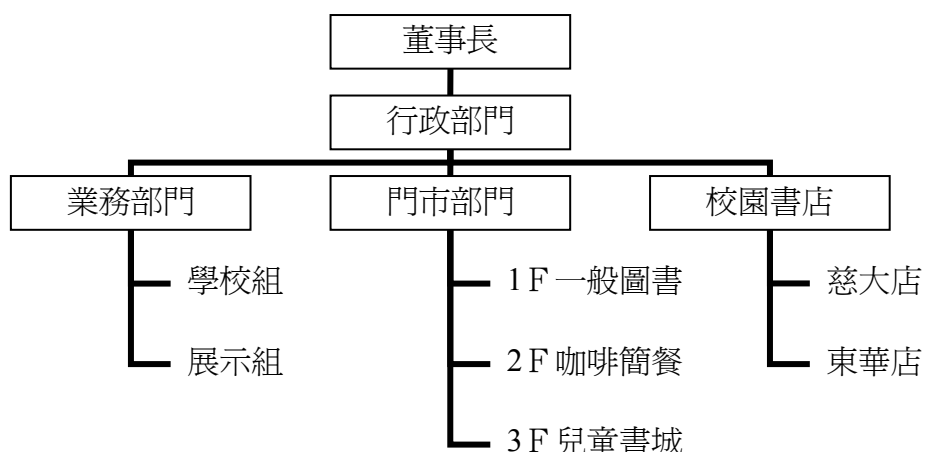


圖 2 瓊林書苑組織架構  
(資料來源：本研究整理)

## 三、瓊林書苑之 SWOT 分析

SWOT 分析又稱為內外部環境分析，「為策略管理上常用的分析工具。」(林淑芬，2011)，「能幫助行銷人員將精力集中在關鍵問題上。」(王寶玲，2011)。林政道、朱敏慎(2008)則認為「企業在制定策略時，對於企業本身的優勢及弱點，外界環境的機會及威脅，所做之內外環境影響因素的分析。」茲將瓊林書苑之 SWOT 分析整理成下表：

表 2 瓊林書苑之 SWOT 分析

優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
1.位於花蓮市區，擁有三十年悠久歷史和高知名度。 2.複合式經營，帶來固定客源及人潮。 3.提供座椅方便顧客店內閱讀。 4.擁有代訂圖書的服務。 5.商品補、換貨速度快。 6.可接受網路購物訂單。 7.可以使用會員卡及禮券，享受折扣。 8.員工流動率低。	1.位於市區巷子，停車較不便。 2.同業相互競爭激烈。 3.若相同商品，價格卻有所差異，則容易流失客群。 4.不易找到很久以前出版的書。
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
1.多元化升學提升，增加各類參考書的銷售量。 2.未來有機會與觀光旅遊業者合作。	1.網路書店盛行，消費者減少。 2.網路資訊爆炸使得現代人不一定要購買書籍才能獲取知識。

(資料來源：本研究整理)

#### 四、消費者滿意度調查及結果分析

##### (一) 問卷調查說明

本研究主要是在探討瓊林書苑經營管理與消費者滿意度。為了解瓊林書苑的顧客滿意度，本小組設計了「瓊林書苑消費者行為及滿意度調查之問卷問卷」，問卷發放時間為 2011 年 12 月 31 日至 2012 年 01 月 04 日，共發放了 200 份問卷，有效問卷 170 份，無效問卷 30 份，問卷有效率達 85%。

##### (二) 樣本資料

此部分將針對回收樣本之基本資料進行敘述性統計分析，藉此了解樣本的基本分布，樣本資料分布情形如表 3 所示：

表 3 樣本資料分布情形

類型	填 答 者 資 料			
	項目	百分比	項目	百分比
1.性別	<input type="checkbox"/> 男性	22.94%	<input checked="" type="checkbox"/> 女性	77.06%
2.年齡	<input type="checkbox"/> 10 歲以下	0.59%	<input type="checkbox"/> 31-40 歲	7.65%
	<input checked="" type="checkbox"/> 11-20 歲	68.82%	<input type="checkbox"/> 41-50 歲	5.88%
	<input type="checkbox"/> 21-30 歲	13.53%	<input type="checkbox"/> 50 歲以上	3.52%
3.職業	<input checked="" type="checkbox"/> 學生	72.89%	<input type="checkbox"/> 服務業	9.04%
	<input type="checkbox"/> 工商業	4.82%	<input type="checkbox"/> 待業中	1.18%
	<input type="checkbox"/> 軍公教	10.24%	<input type="checkbox"/> 其他	1.18%
	<input type="checkbox"/> 家管	3.01%		

(資料來源：本研究整理)

### (三) 消費者行為分析

#### 1、消費者至瓊林書苑購買類型

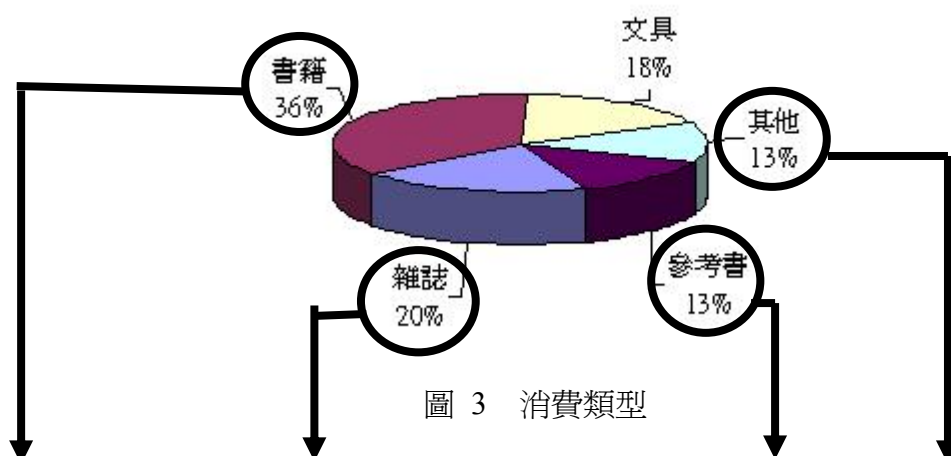


表 4 書籍消費類型 表 5 雜誌消費類型 表 6 參考書消費類型 表 7 其他消費類型

細項	比例	細項	比例	細項	比例	細項	比例
□兒童書籍	6.8%	□財經雜誌	6.5%	□國小用書	13%	□其他	2%
□親子教養	4.5%	□生活雜誌	18.7%	□國中用書	20.4%	■咖啡、簡餐	98%
□商業理財	5.9%	□語文雜誌	10.3%	■高中、職用書	29.6%		
■文學小說	37.3%	□美容雜誌	17.8%	□高補考用書	11.1%		
□心靈養生	9.5%	■影視娛樂	22.4%	□一般檢定用書	25.9%		
□藝術設計	5.5%	□旅遊雜誌	15.9%				
□語言電腦	5.5%	□自然科學	4.7%				
□人文科普	5.5%	□其他	3.7%				
□生活風格	7.3%						
□專業用書	12.3%						

(資料來源：本研究整理)

由圖 3 可知，消費者至瓊林書苑的購買類型，書籍占 36%，雜誌占 20%，參考書占 13%，文具占 18%，其他類占 13%。由此可知，消費者至瓊林書苑購買類型以書籍為最多，次多為雜誌。進一步再分析細項類別：

#### (1) 消費者購買的「書籍」中 (見表 4)：

兒童書籍占 6.8%，親子教養占 4.5%，商業理財占 5.9%，文學小說占 37.3%，心靈養生占 9.5%，藝術設計占 5.5%，語言電腦占 5.5%，人文科普占 5.5%，生活風格占 7.3%，專業用書占 12.3%。由此可知，消費者購買的書籍中，主要為文學小說，次多為專業用書，再來為心靈養生。

(2) 消費者購買的「雜誌」中：(見表 5)

財經雜誌占 6.5%，生活雜誌占 18.7%，語文雜誌占 10.3%，美容時尚占 17.8%，影視娛樂占 22.4%，旅遊雜誌占 15.9%，自然科學占 4.7%，其他占 3.7%。由此可知，消費者購買的雜誌中，以影視娛樂為主，次要為生活雜誌，再來為美容時尚。

(3) 消費者購買的「參考書」中：(見表 6)

國小用書占 13%，國中用書占 20.4%，高職用書占 29.6%，高補考用書占 11.1%，一般檢定用書 25.9%。由此可知，消費者購買的參考書中，以高職用書為主，次要為一般檢定用書，再來為國中用書。

(4) 消費者購買「其他」的細項：(見表 7)

咖啡、簡餐占 98%，其他占 2%。由此可知，消費者在其他類為簡餐、咖啡為主。

2、消費者到瓊林書苑消費頻率

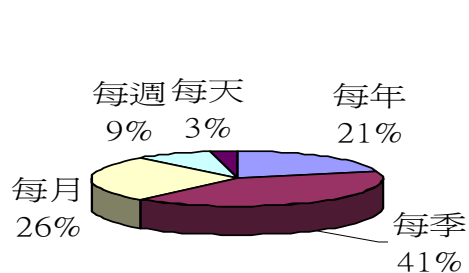


圖 4 消費者到瓊林書苑消費頻率

由圖 4 可知，消費者到瓊林書苑消費的頻率，每年去一次占 21%，每季去一次占 41%，每月去一次占 26%，每週去一次占 9%，每天占 3%。由此可知，消費者平均約一季去一次為最多，其次為每月去一次。

3、消費者每次消費金額

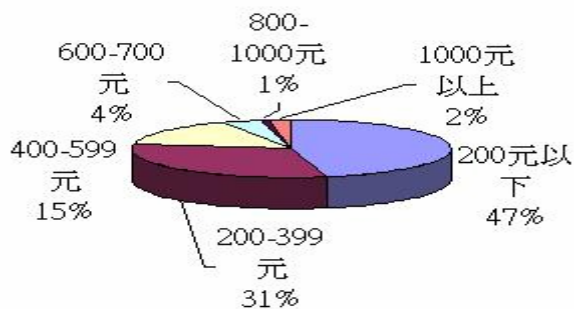


圖 5 消費者每次消費金額

由圖 5 可知，消費者每次消費金額 200 元以下約 47%，200-399 元約 31%，400-599 元約 15%，600-700 元約 4%，800-1000 元約 1%，1000 元以上約 2%。由此可知，消費者到瓊林書苑消費每次以 200 元以下為主，其次為 200-399 元。



#### 4、消費者是否已是會員

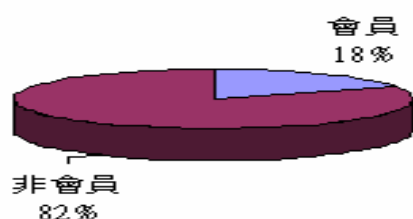


圖 6 是否已是會員

由圖 6 可知，會員占 18%，非會員占 82%。由此可知，瓊林書苑的會員不多，已加入瓊林書苑會員的受訪者只占 18%，尚有 82% 的受訪者未加入會員。

#### 5、消費者是否願意加入會員

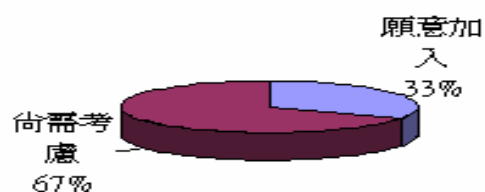


圖 7 是否願意加入會員

由圖 7 可知，願意加入瓊林會員的消費者占 33%，尚需考慮的消費者占 67%。由此可知，願意加入會員的人數超過 50%，少數仍尚需考慮，未加入會員。

### (四) 消費者滿意度分析

#### 1、服務滿意度

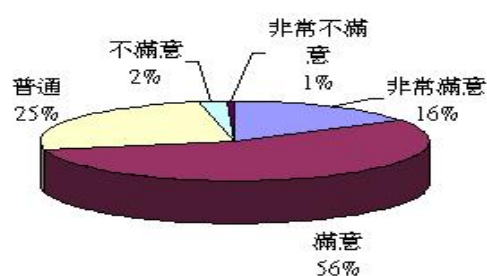


圖 8 服務滿意度

由圖 8 可知，消費者對服務態度滿意度，非常滿意占 16%，滿意占 56%，普通占 25%，不滿意占 2%，非常不滿意占 1%。由此可知，消費者大多對服務態度滿意。

#### 2、走道空間滿意度

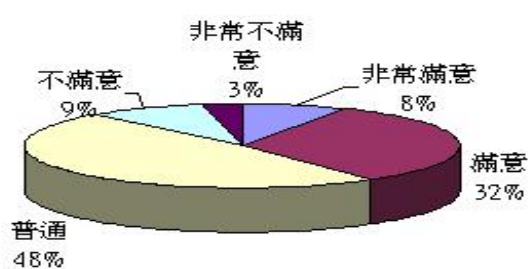


圖 9 走道空間滿意度

由圖 9 可知，消費者對走道空間滿意度非常滿意占 8%，滿意占 32%，普通占 48%，不滿意占 9%，非常不滿意占 3%。由此可知，消費者大多對走道空間滿意度為普通。

#### 3.書籍擺設滿意度



圖 10 書籍擺設滿意度

#### 4.舒適程度滿意度

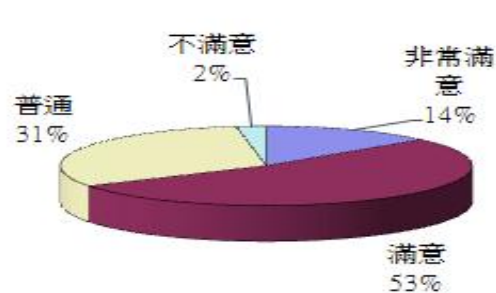


圖 11 舒適程度滿意度

由圖 10 可知，消費者對書籍擺設滿意度非常滿意占 14%，滿意占 47%，普通占 32%，不滿意占 6%，非常不滿意占 1%。由此可知，消費者大多對書籍擺設為滿意。

由圖 11 可知，消費者對舒適程度滿意度非常滿意占 14%，滿意占 53%，普通占 31%，不滿意占 2%。由此可知，消費者大多對舒適程度為滿意。

## 5. 地理位置滿意度

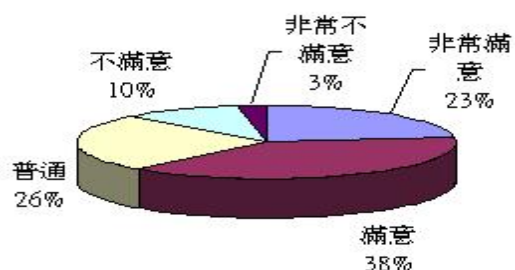


圖 12 地理位置滿意度

由圖 12 可知，消費者對地理位置滿意度非常滿意占 23%，滿意占 38%，普通占 26%，不滿意占 10%，非常不滿意占 2%。由此可知，消費者大多對地理位置為滿意。

## 6. 交通便利滿意度

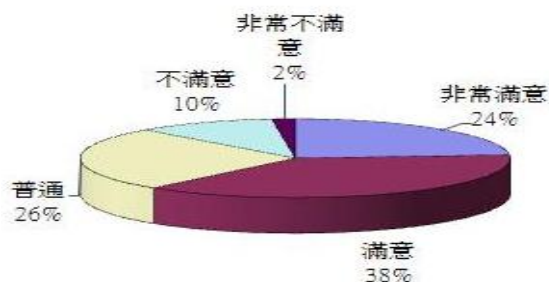


圖 13 交通便利滿意度

由圖 13 可知，消費者對交通便利滿意度非常滿意占 24%，滿意占 38%，普通占 26%，不滿意占 10%，非常不滿意占 2%。由此可知，消費者大多對交通便利為滿意。

## 叁●結論

### 一、結論

本研究經過文獻分析、業者訪談及問卷調查，探討瓊林書苑經營管理，消費者行為及顧客滿意度，得出下列結論，並提供幾點建議。

- (一) 經營管理：產品管理方面，專業人員大約為三個月就會負責商品的流動；會員得以獲得較多的福利此外折扣為其行銷策略；在人事方面，員工皆認同其工作環境，也能得到特別的福利，故流動率低。
- (二) SWOT 分析：瓊林書苑的優勢為複合式經營，且員工流動率低；劣勢是停車不便；餐廳研發養生料理，未來有機會與觀光業者合作；威脅則是網路書店盛行以其他書店所帶來的競爭。
- (三) 消費者行為：本研究彙整出消費者至瓊林書苑消費的頻率約為兩到三個月；消費金額主要為兩百元以下；而目前加入瓊林書苑會員的人數不多，有意願加入會員的人數也較少。在消費類型方面，書籍以文學小說最為暢銷；雜誌以影視娛樂最熱銷；二樓的咖啡簡餐也大受好評。

- (四) 顧客滿意度：本研究統整問卷調查結果對於服務、書籍擺設、舒適程度、地理位置、交通便利等多項方面，消費者大多都給以滿意的評價，因此可以了解瓊林書苑在消費者心目中的形象是屬於正面的。

## 二、建議

本研究透過消費者半開放式問卷與本論文的了解，彙整出消費者對於瓊林書苑整體的形象都偏向於滿意，但還是有些許的地方須加強，因此本研究提出幾點建議以供瓊林書苑作參考：

- (一) 推廣廣告行銷：顧客大多每隔兩、三個月才前往瓊林書苑，前往消費次數並不算高，因此本研究建議，瓊林書苑宜多推廣廣告行銷，以增加消費者前往消費的次數。
- (二) 降低會員門檻：擁有瓊林書苑會員卡的消費者少，本研究認為可能是申辦會員卡的資訊較少人知曉，因此加入會員意願較低。也經由問卷結果發現，消費者單次花費的金額不大，達不到加入會員的門檻，因而希望瓊林書苑能降低加入會員的標準，讓消費者能不需要與人合購，以便能擁有屬於自己的會員卡。
- (三) 宣傳瓊林書苑的宗旨：瓊林書苑設立之初主要以兒童教育為主，但消費者大部分購買文學小說類的書籍，兒童書籍反而較少，與當初的理念有所落差，故建議多舉行親子活動，以宣傳瓊林書苑的宗旨。
- (四) 擴展走道空間：經由消費者問卷的結果分析，本研究發現消費者對於瓊林書苑的走道空間不甚滿意，期望瓊林書苑能將走道空間增大，讓消費者有更舒適的購書環境。

## 肆●引註資料

田德財 (2011)。鄭淑華讓兒童走進書局尋夢。更生日報，5 月 7 日。  
瓊林書苑-全國專業兒童書城。2012 年 2 月 6 日，檢索自

<http://www.chiunglin.com.tw/shop/index.php>

林淑芬 (2011)。專題製作最佳秘笈。新北市：台科大圖書股份有限公司。

王寶玲 (2011)。行銷學概論 I。新北市：龍騰文化事業股份有限公司。

林政道、朱敏慎 (2008)。企業管理 I。臺北市：啓芳出版社有限公司。